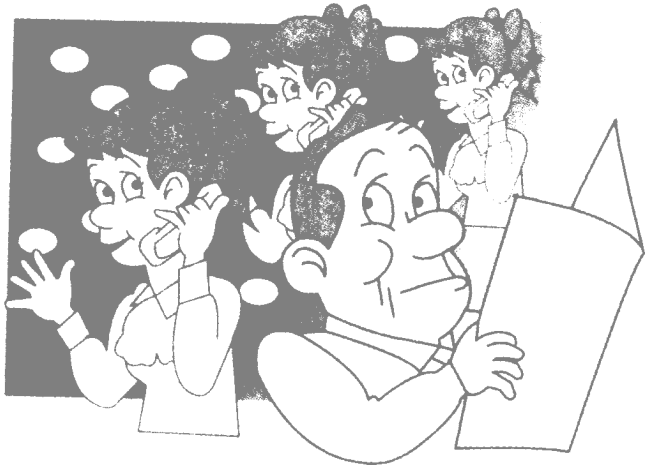
第1章

“培育部属”的基础



需要全本请访问 www.ertongbook.com

1 『培育』的基本要素

首先，我们来讨论何谓‘培育部属’。

1 “培育部属”的内容

（1）更正确、迅速地处理目前所担任的工作。

（2）有能力处理以前无法胜任的工作。

（3）进一步端正对工作的态度（对担任的工作富责任心，能与同事沟通协调，同心协力完成工作等）。

2 与“培育”相关的主要要素

囊括内容如右图所示。由图中可以很清楚地看到：是否确实把握现状、要如何设定计划以达到目标是为培养人才的关键。因此，希望各位主管能仔细观察部属的工作情况，力求公正判断，而目标的设定可以参照下一节。

“培育部属”其实还关系到许多因素。右页第2项的内容就是各相关要素中较主要的。一般来说，关键是在当事人和指导者。

然而，如右图所示除了当事人（部属）和指导者（主管）以外，还必须考虑工作内容和职场环境的要素。总而言之，必须调整这四项要素，相互配合、相辅相成，使“部属培育”的工作能更有效率地朝目标进行。

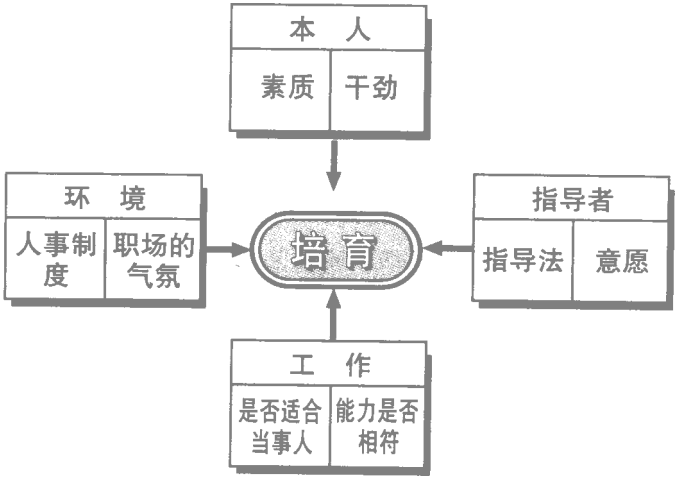
■何谓培育

1. 培育就是将现状提升至目标水准



1. 对目前所负责业务的处理能力
2. 对以前工作无法胜任时的处理能力(零能力)
3. 工作态度(规律性、责任感、协调性、积极性等)

2. 与培育相关的主要要素



2

必须培育到何种程度

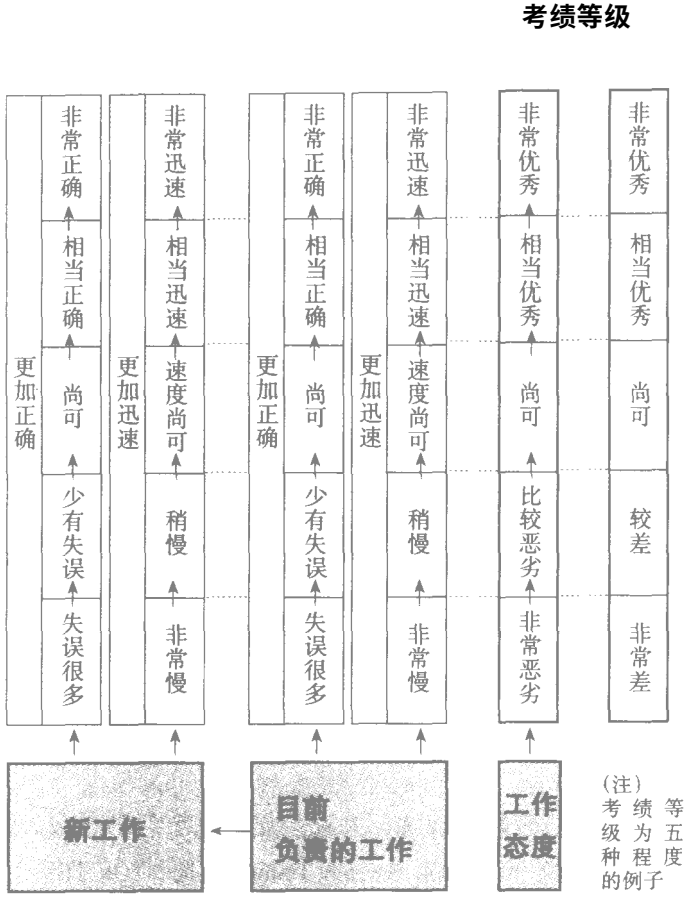
培育部属要到何种程度？如果就培育部属具有处理目前所担任工作的能力来看，一般而言，以部属可以独立处理该项工作的程度为标准。但是，待职员有能力独立处理各自所负责的业务时，不难发现有的职员能利落地将工作处理完善；有的职员却手忙脚乱地错误百出，所表现的能力参差不齐。

为什么会有这种情况？因为，大部分主管都是依据自己的经验和“应该差不多了”的直觉来判断部属培育是否达到预定的目标。主管的经验是凭个人的印象，所以可信赖度较低；而直觉更是所谓的“主观猜测”，其个人意识极强。所以，大部分主管评判部属是否达到目标水准的根据，基本上就非常不可靠。因此，培育部属的情况也不尽理想。

在设定部属的培育目标时，要以该部属的人事考核的考绩等级为基础。其原因是，工作的实际绩效和能力程度最终是靠人事考绩来加以衡量的。

因此，建议负责部属人事考核的上司以这观点来重新评定考绩等级，重新思考部属的培育目标。如果不是负责部属人事考核的上司，也可以向负责考核的主管请教人事考核的内容，并根据这些内容设定部属的培育目标。

目标明确



（注）考绩等级为五度种的例子

需要全本请访问 www.ertongbook.com

3

能力开发的方法包罗万象

我们不仅认识本国文字，能辨识英文 a、b、c 也能操作电脑。由整天只会哭闹的婴儿成长到目前的状况，就可以知道我们已经完成相当程度的能力开发。回想一下自己是如何记忆英文单词和麻将的听牌技巧？如何使自己的网球和滑雪技术获得提升？脑中自然而然就会浮现以下关键。

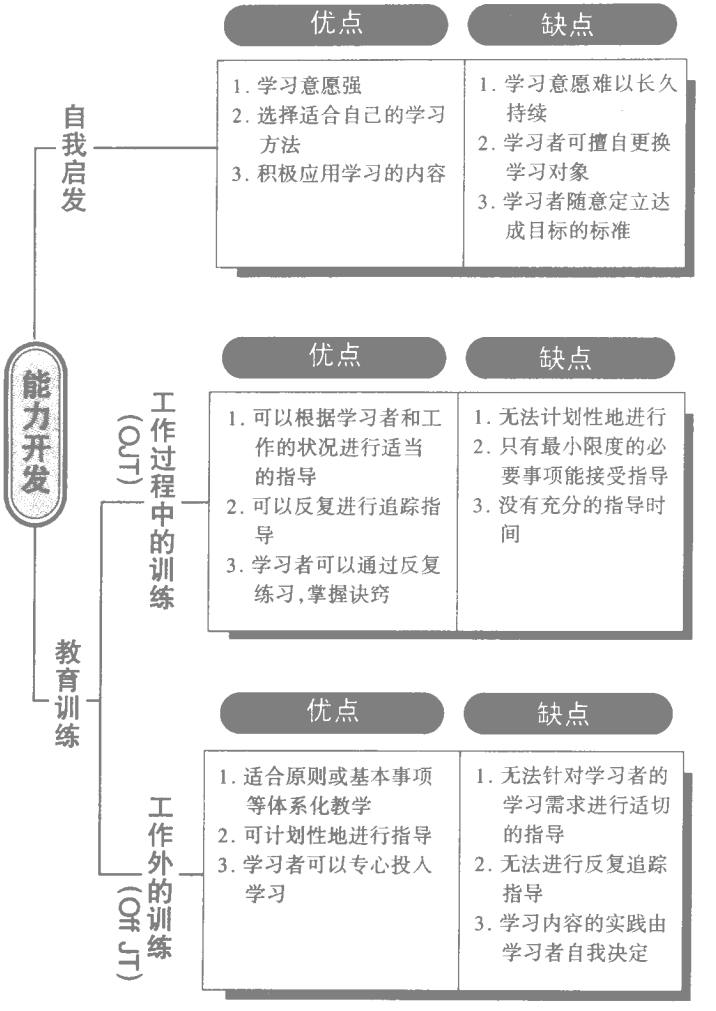
1. 如果自己缺乏主动意愿，能力则无法提升。
2. 不反复练习，就无法掌握诀窍。
3. 接受适当的指导，会迅速提升能力。
4. 当 1. 与 3. 相配合时，能力将会提升到最佳状态。

由以上几点可以了解到：

首先，自我启发是能力开发的根本（第一点）。但现实中，职员只凭自我启发是无法提升完成工作的能力。由此可知，教育训练是不可或缺的。而教育训练所指的就是指导员工，帮助其进行前面 2、3. 中所指的行为（On the Job – Training：简称 OJT）为宗旨。

一提及教育训练，大家会立刻联想到讲习会、专题讨论会等（Off the Job Training：简称 Off JT），这些只是 OJT 的辅助策略而已。各种方法的优缺点整理如下表：

■各种能力开发的方法


能力开发
自我启发
优点
缺点
1. 学习意愿强
2. 选择适合自己的学习方法
3. 积极应用学习的内容
1. 学习意愿难以长久持续
2. 学习者可擅自更换学习对象
3. 学习者随意定立达成目标的标准
教育训练
工作过程中的训练(OJT)
优点
缺点
1. 可以根据学习者和工作的状况进行适当的指导
2. 可以反复进行追踪指导
3. 学习者可以通过反复练习,掌握诀窍
1. 无法计划性地进行
2. 只有最小限度的必要事项能接受指导
3. 没有充分的指导时间
工作外的训练(Off-JT)
优点
缺点
1. 适合原则或基本事项等体系化教学
2. 可计划性地进行指导
3. 学习者可以专心投入学习
1. 无法针对学习者的学习需求进行适切的指导
2. 无法进行反复追踪指导
3. 学习内容的实践由学习者自我决定

4

教育训练的原则

一般而言，教育训练有以下几项主要的原则：

1 爱护原则——在教育训练中，基于爱护员工的心态，希望栽培对方成材的意愿是非常重要的原则。

2 身体力行原则——此原则是即使教授给部属的知识再丰富，不身体力行实际去操作，也无法真正掌握、学会。

3 因材施教原则——如果教育方法不适宜学习者，就无法提升学习效果的原则。 OJT 之所以能够成为教育训练的支柱，乃是因为其囊括了 2. 与 3. 的原则。

4 心态原则——当学习者有“开始学习”的心理准备时，便有助于提高教育效果的原则。

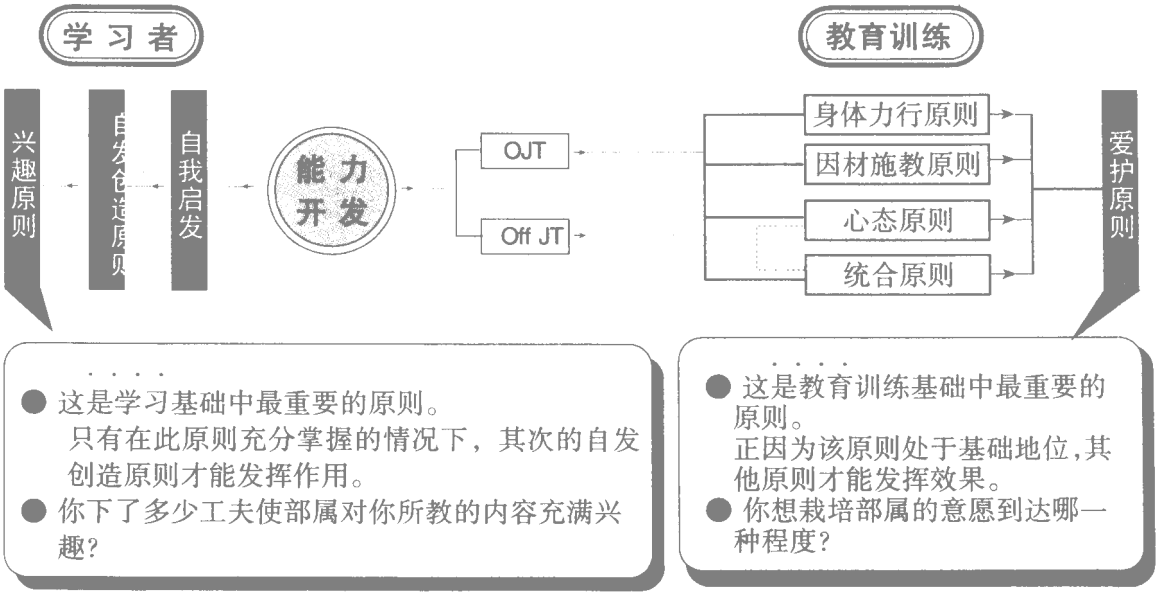
5 统合原则——在教育训练一开始时先将所要学习的内容概括介绍，然后对各个细部一一详加说明，最后再以总结归纳的方式来提高教育效果的原则。

6 兴趣原则——使学习者对学习的内容产生兴趣，学习情绪高昂将有助于提高教育效果的原则。

7 自发创造原则——让学习者本身自动自发，充满创造性，借以提升学习效果的原则。

这些原则与自我启发、 OJT、Off JT 之间的主要关系如右图所示。

■教育训练的原则与能力开发的关系



5

身为指导者的条件

要成为中、小学的教师，必须具备相符相应的资格。而身为教育员工、指导部属的主管，所应具备的条件当然必须更严苛于一般的老师，其主要内容如下：

1 工作的实力——毋庸置疑，这是成为指导者的主要条件之一。关于指导者的工作实力，有几点必须注意的事项（参照本章第六节）。

2 计划能力——很明显地，有计划、按部就班地培育部属，所产生的效果比较理想。

3 引发动机的能力——光靠激励或警告无法使部属萌生真正的干劲，而且也无法持久。要根据部属的实际情况，努力持续地推动部属的学习意愿。

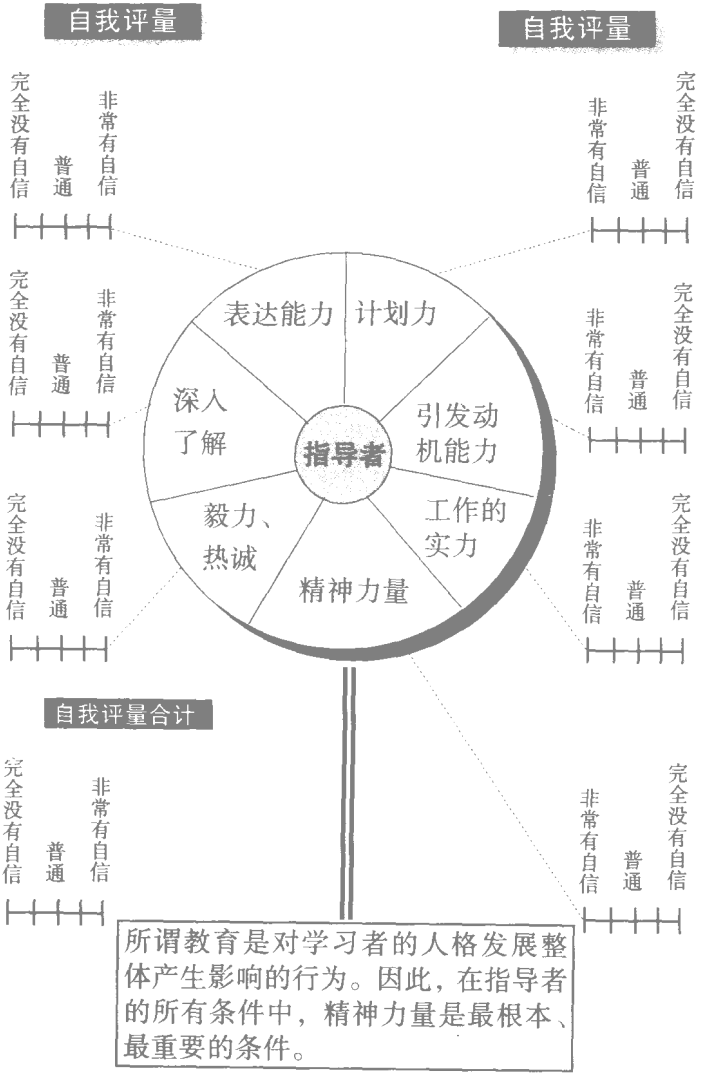
4 深入了解——对部属各方面的了解足够吗？或对自己的工作实力和教授方法作切实反省检讨或自我启发等等。

5 毅力、热诚——如果部属成长程度不如预期中那么理想，就认为“他的程度太差”而放弃，其实失败的是指导者。

6 表现能力——就如俗语所言“话看要怎么说，说不好会得罪人”，指导者言语的表达能力比我们想象中更重要。

7 精神力量——软弱的主管很难受到尊敬。

指导者条件



需要全本请访问 www.ertongbook.com

6

专家能否永远是专家

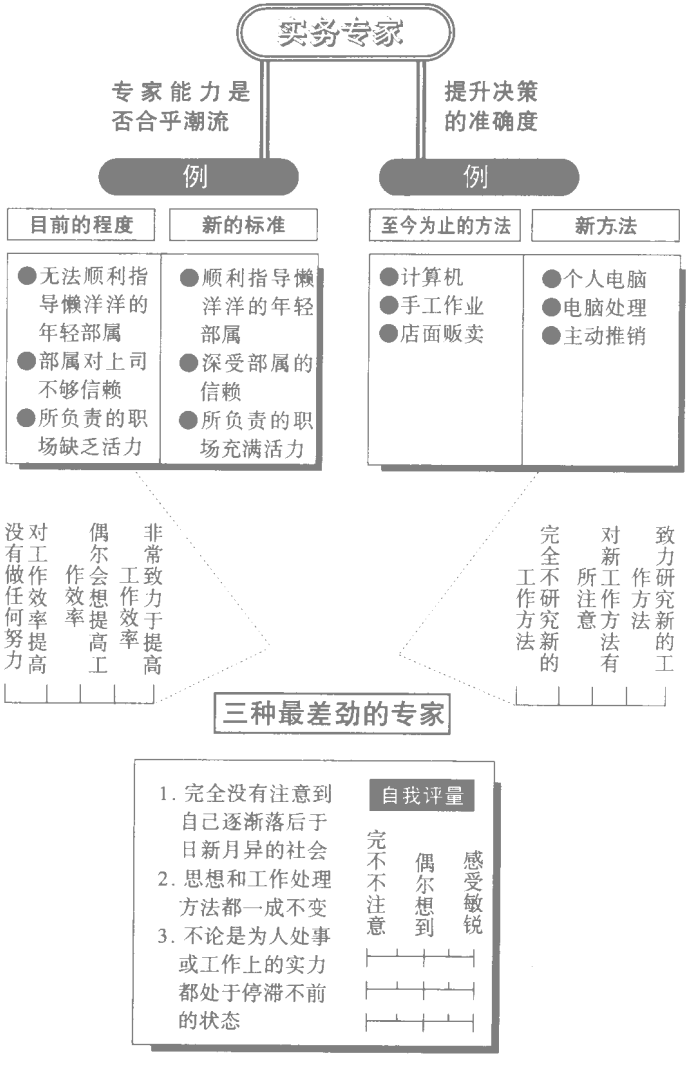
主管其实就是实务方面的专家，所以，通常不需要经过事先特别准备，就可以立即在工作中对部属进行指导。然而实际上，名副其实的“实务专家”必须时时检视以下两项要件。

要件之一是“专家能力是否合乎潮流”。例如，使用计算机多年的主管无论再复杂的计算，只要一利用计算机，就能立刻准确无误地求得答案，其熟练技巧为人称道。但如果要求主管改换成电脑来计算，情况又将会如何？所谓的专家也会望着键盘不知所措吧！操作电脑还是要仰仗电脑专业人员才能达到快又准确的效果，所以，他们才称得上是这方面的“专家”。

要件之二是“提升决策的准确度”。例如，根据某某科长的决策来检讨回顾，“总觉得其他的方法较理想”的情形约占一成左右。如果前年和去年适用他的决策，而今年也同样适用此种决策的话，那他才可以称得上是“专家”。但是，如果他抱着“自己身为科长累积了这么多年的经验，所以今年所作的决策准确度理所当然会提高”的心态，即使这位科长所作决策的失误率减少为 5% ，准确度也有所提高，但就实际而言，他还不算稳坐“专家”这把太师椅呢！

因此，专家们要以指导部属为契机，进一步提高自己的实力！

专家能否永远是专家


实务专家
专家能力是否合乎潮流
提升决策的准确度
例
例
目前的程度
新的标准
至今为止的方法
新方法
●无法顺利指导懒洋洋的年轻部属
●部属对上司不够信赖
●所负责的职场缺乏活力
●顺利指导懒洋洋的年轻部属
●深受部属的信赖
●所负责的职场充满活力
●计算机
●手工作业
●店面贩卖
●个人电脑
●电脑处理
●主动推销
非常致力于提高工作效率
偶尔会想提高工作效率
对工作效率提高没有做任何努力
致力研究新的工作方法
对新工作方法有所注意
完全不研究新的工作方法
三种最差劲的专家
1. 完全没有注意到自己逐渐落后于日新月异的社会
2. 思想和工作处理方法都一成不变
3. 不论是为人处事或工作上的实力都处于停滞不前的状态
自我评量
感受敏锐
偶尔想到
完全不注意

7

主管容易过度自信

上司容易过度自信的主要情况分析于右页。3.的内容已于上一页讨论过，在此针对 1.和 2.进行说明,而 4.和 5.则请诸君自我检视。

1 我的教法非常正确

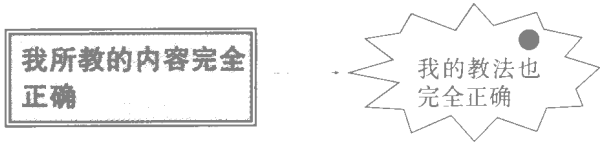
主管必须将处理工作的正确方法传授给部下，而右图 1. 的想法是理所当然，也是最理想的。但是，如果这种自信过度膨胀至指导部属领域时，易产生 2. 的想法，而问题就接踵而至。正因为有此想法，才会一直唠叨“教了这么多次，小李还是不懂，他的程度实在太低了”。OJT 的宗旨是配合学习者的情况来加以指导的教育方法。“教了多少次还是不会”不正意味着这种教育方法并不适合小李？其实问题点在于“我的教法是否正确”？这是主管必须深入思考的地方。

2 只要以我为榜样，部属就可以培育成材

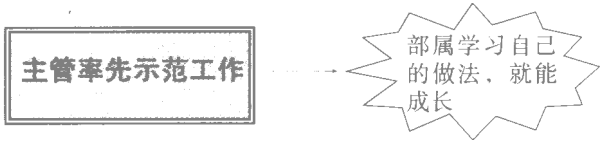
领导体制中，领导者的率先示范非常重要。但如果这种想法太强烈，就会觉得与其指导部属，不如亲自处理来得省事，主管们于是陷入右图 4. 的观念泥沼而过于自信。相信各位读者也有所体验，如此一来，现今年轻人会产生旁观者的心态，认为“上司喜欢自己动手做”,或‘麻烦的事只要拜托上司去做就可以了”的强烈依赖心。这是主管不得不特别注意的细节，应该加以指导的事项就要切实地指导。

■上司容易过度自信的五种情况

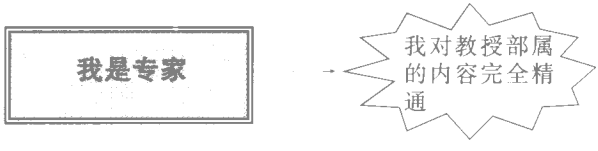
1. **我的教法完全正确**



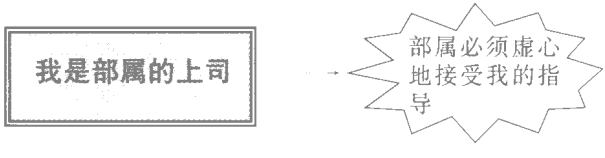
2. **只要以我为榜样，部属就可以培育成材**



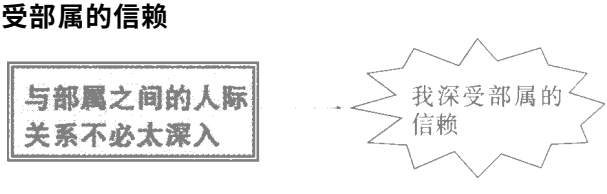
3. **我对教授部属的内容完全精通**



4. **部属必须虚心地接受我的指导**



5. **我深受部属的信赖**



8

指导者的实力程度不应是部属能力发展的上限

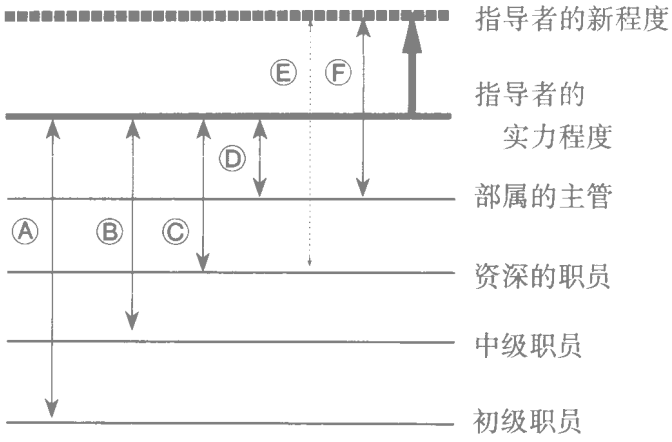
谈及对部属的指导，通常是指主管对实力相差悬殊、较易接受指导的一般职员所进行的指示与知识引导（右图的 A、B）。

一般而言，主管比较不重视自我实力的提升。所以，右页图示中的 B、C 情况由于指导部属的进行，彼此实力差距会日益缩小，而部属指导也逐渐不易进行。就部属与主管的关系而言，指导者若是部长（科长）而他与部属的科长（组长）之间的实力差距如右图的 D 所示般微小，因此，多数的上司会以“他的工作能力很强”为借口而完全不进行任何指导，放任自流。这种情况下，由于无法获得适当的指导，使部属主管丧失了成长的机会，无论对当事人或对公司都是很大的损失。

因此，指导者的实力程度往往就成为部属能力提高的上限，部属要突破上限的门槛是一件相当困难的事。奉劝指导者不要自满于“我是专家”，而是要更致力于自我实力的提升。如此，就可以扩大自己与部属之间的实力，使其差距拉大为右图的 E、F，不仅有助于指导科长、组长等高级部属时更得心应手，同时指导者的实力也会有所提升。

虽然部属自己也能够发现必须加强的地方，但如果听取上司的意见，以及参考管理者（主管）本身在人事考核中的考绩内容，是不是就能获得更客观的评价及了解自己仍有待加强的领域。

■指导者的实力程度不应是部属能力发展的上限



上司对指导者本身的人事考绩

	上司的评量			指导者的自我评量		
	非常差	普通	非常优秀	非常差	普通	非常优秀
1. 工作实力						
2. 培育部属的能力						
3. 领导能力						
4. 决断力						
5. 所负责的职场的团体精神						
6. 合计						

需要全本请访问 www.ertongbook.com